

# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR HOTELEIRO

Crisley Tatiane Cruz de Souza<sup>1</sup>

Tábata moura da Cruz<sup>2</sup>

Maria Balbina de Carvalho Menezes<sup>3</sup>

Administração



**cadernos de  
graduação**  
ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785  
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

## RESUMO

As atividades de treinamento e desenvolvimento são necessárias não apenas para que a empresa mantenha posição estratégica em mercados competitivos, mas também, para não perder profissionais talentosos. Nesse contexto o presente artigo tem por objetivo identificar quais as competências profissionais requeridas pelo setor hoteleiro e analisar como os trabalhadores deste setor adquirem essas competências e verificar se as competências requeridas são contempladas nos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas oferecidos pela empresa, comparar as habilidades e competências desenvolvidas com o desempenho apresentado pelos colaboradores e identificar os incentivos utilizados pela empresa para motivar os colaboradores. Os procedimentos metodológicos utilizados foram as pesquisas exploratória, bibliográfica, de campo e descritiva. Nos dados teóricos optou-se por uma revisão de literatura onde se buscou a luz de estudiosos que discutem a questão da competência e da qualificação, estabelecer categorias de análises que permitiram a evolução do referencial teórico. Quanto à pesquisa de campo, foi realizada no Hotel *Radisson*, junto ao supervisor da área de Recursos Humanos. O instrumento utilizado foi um questionário mais a observação assistemática. Registra-se também que foram feitas pesquisas em sites vinculados a área da temática expressa.

## PALAVRAS-CHAVE

Competências. Hotelaria. Treinamento e Desenvolvimento.

Training activities and development are needed not only for the company to maintain strategic position in competitive markets, but also not to lose talented professionals. In this context, this paper aims to identify the skills required by the hotel sector and analyze how workers in this industry acquire those skills and check if the required skills are covered in the training programs and personal development offered by the company, compare the abilities and skills developed with the performance shown by employees and identify the incentives used by the company to motivate employees. The methodological procedures used were exploratory research, bibliographic and descriptive field. In theoretical data we chose a literature review where we seek the light of scholars who discuss the question of competence and qualification to establish categories of analysis that allowed the evolution of the theoretical. As the field research was conducted at the *Radisson Hotel*, with the supervisor of the Human Resources area. The instrument used was a questionnaire and the systematic observation. Also records that have been made in research sites linked to the thematic area expressed.

## **KEYWORDS**

Skills. Hotel Business. Training and Development.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a globalização, o mercado viu-se diante de uma demanda cada vez mais participativa e exigente, entre elas, a necessidade do setor turístico se organizar para atender as novas exigências do mercado. Em contrapartida, os meios de hospedagem tiveram que remodelar seus estabelecimentos para atender esse público, necessitando de mão de obra cada vez mais qualificada e preparada.

Em se tratando do Brasil, Campos (2003) destaca a criação do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), e a entrada de grandes redes internacionais de hotelaria, o que contribuiu para a padronização e aumento na qualidade dos serviços.

Assim, no contexto hoteleiro, bem como em outras áreas, os sujeitos envolvidos são considerados atores-chaves. As relações de trabalho, assim como as próprias tarefas e habilidades requeridas para se executá-las foram profundamente alteradas, exigindo assim um novo perfil de trabalhador.

Para a constituição deste perfil a literatura aponta dois fatores considerados fundamentais: de um lado, as empresas necessitavam de pessoas com habilidades cada vez mais diferenciadas para atender ao cliente, multidisciplinares e globais, que além de envolverem formação técnico-científica, também envolverem qualificações humanas e que os mesmos agreguem valor e troquem experiências com a empresa. De outro, as instituições que disponibilizavam profissionais com formação específica ou próxima a que o mercado requer, muitas vezes não os preparando a assumir o que realmente requer. Nesse contexto é que surge a seguinte questão: como os trabalhadores do setor hoteleiro adquirem competências ao longo de sua trajetória profissional?

Assim, o presente artigo tem como objetivos: a) identificar quais são as competências

profissionais requeridas pelo setor hoteleiro e analisar como os trabalhadores deste setor adquirem essas competências; b) verificar se as competências requeridas são contempladas nos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas oferecidas pela empresa; c) Comparar as habilidades e competências desenvolvidas com o desempenho apresentado pelos colaboradores; d) Identificar os incentivos utilizados pela empresa para motivar os colaboradores.

Justifica-se este artigo à importância do tema e a necessidade de refletir sobre a questão da competência alinhada a capacitação. A relevância da proposta está também em assumir o estudo referente às competências no setor hoteleiro numa lógica voltada para as trajetórias percorridas ao longo do desenvolvimento profissional dos indivíduos, o que inclui a capacitação. Outra questão refere-se à compreensão do discurso teórico e a realidade dos colaboradores bem como da política de treinamento no setor hoteleiro a fim de esclarecer e entender os conceitos e práticas presentes na vivência profissional. Para os autores é a oportunidade de aprender de uma maneira muito mais significativa que é a investigação, levando a construção de novos saberes.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizou-se das pesquisas exploratória, bibliográfica, de campo e descritiva. Nos dados teóricos optou-se por uma revisão de literatura onde se buscou a luz de estudiosos que discutem a questão da competência e da qualificação estabelecer categorias de análises que permitiram a evolução do referencial teórico. Quanto à pesquisa de campo, foi realizada no Hotel *Radisson*, junto ao supervisor da área de Recursos Humanos. O instrumento utilizado foi um questionário mais a observação assistemática. Registra-se também que foram feitas pesquisas em sites vinculados a área da temática expressa.

Este estudo está organizado em cinco partes. A primeira corresponde a esta introdução, onde são apresentados os principais elementos do estudo. A segunda parte trata da revisão literatura que versa sobre competências e a política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor de hotelaria. Na sequência, discutem-se os dados da pesquisa à luz do referencial teórico. E, por fim, pontua-se algumas considerações a que este estudo nos permitiu chegar.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIA**

Desde a década de 1990, a competitividade no mercado ficou cada vez maior, as tecnologias avançaram, os clientes ficaram mais exigentes e viu-se que o papel humano nas organizações se tornou e se torna cada vez mais importante para a sobrevivência das empresas. Esse fato trouxe uma reflexão para a necessidade de reformulação na gestão de pessoas, surgindo uma nova concepção de trabalho nesse setor, valorizando as pessoas e suas competências. Iniciou-se a criação do discurso sobre o novo tipo de gestão, abordando sob a visão das competências. Em um panorama geral, o gestor passou a ser parte integrante do planejamento estratégico das empresas a fim de adotar interações frequentes com os colaboradores. Nesse processo, levam-se em conta limitações, otimizando os valores das mesmas para que elas mantenham-se competitivas e sobreviventes ao mercado.

No novo modelo de competição, no mercado cada vez mais competitivo e globalizado, é preciso que haja o desenvolvimento e o estímulo às competências humanas, a fim

14 | de que as competências organizacionais se viabilizem. De acordo com Fischer e outros autores (2008), percebe-se que para associar a gestão de pessoas ao âmbito estratégico das organizações faz-se necessário tratar as competências organizacionais.

Nessa nova concepção, as políticas de gestão de recursos humanos valoriza o talento humano, o que confere maior importância à busca, atração e à manutenção de funcionários com potencial e, cria condições favoráveis para a motivação e para o crescimento profissional através de incentivos vinculados aos resultados.

As práticas de recrutamento, seleção por competência e treinamento de pessoas articuladas a gestão estratégica e das competências permitem, assim, mediar às relações de expectativas das organizações ao desempenho dos indivíduos. Para Chiavenato (2000) a Administração de Recursos Humanos está totalmente comprometida em incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais no negócio da empresa.

Ao se assumir a importância do alinhamento e do desenvolvimento de uma organização, reconheceu-se a necessidade de criar um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas, para reforçar a interação entre as pessoas e o intercâmbio entre os diversos tipos de conhecimento (aqueles relacionados à tecnologia, produção e o gerenciamento), promovendo aprendizagem nos diversos níveis da organização.

Esse sistema deve-se a articulação do subsistema de RH e não apenas pelo processo tradicional conhecido como treinamento e desenvolvimento. Na prática, o desenvolvimento de uma competência organizacional implica o recrutamento e a seleção de pessoas, indivíduos com certas competências individuais, bem como a remuneração de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. O subsistema de movimentação de pessoas deve ser configurado e administrado de forma a refletir as necessidades associadas à construção das competências organizacionais, e a avaliação de desempenho deve ser considerada um instrumento de desenvolvimento capaz de integrar os interesses da organização aos indivíduos.

Nesse momento, podemos introduzir o conceito de gestão de pessoas por competência. Trata-se de uma sistemática alternativa a análise e a gestão da atuação do relacionamento da contribuição dos indivíduos à organização, segundo os critérios de desempenho com base no conceito de competências. Numa mudança abrangente os processos de gestão de pessoas viabilizaram nas decisões coerentes com as demandas de aprendizagem da organização.

Em termos gerais podemos dizer que os sistemas de gestão de pessoas por competência elevaram o desenvolvimento de competência das pessoas. Isso acontece pela articulação fundamental entre competências organizacionais e competências individuais.

As preposições de Dutra (2001) dão ênfase à dimensão da atitude, como inerente ao conceito de competência individual. Não somente os estoques de habilidades e conhecimentos são importantes, mas os padrões de utilização desses estoques em benefício da organização também são considerados para fins de gestão de pessoas. Ao estoque de habilidades e conhecimentos do indivíduo soma-se o que ele realmente entrega a organização. O conceito de "entrega" diz respeito às maneiras como o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos no dia a dia organizacional, de forma a gerar benefícios reais à coletividade.

No Brasil, instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foram umas das primeiras a focar a profissionalização voltada para a hotelaria, e vêm desenvolvendo ações pedagógicas na área até hoje (ALMEIDA, 2001). Esse tipo de ensino visa a capacitação específica de uma mão de obra que pode atuar nas áreas de recepção, governança, alimentos e bebidas de uma empresa hoteleira.

Nesse sentido é importante ter profissionais bem treinados e altamente capacitados para recepcionar, servir e satisfazer as necessidades dos clientes. Por isso a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental para que as empresas se diferenciem e tornem-se mais competitivas. A nova concepção das políticas de gestão de recursos humanos valoriza o talento humano, o que confere maior importância à busca, atração e à manutenção de funcionários com potencial e, cria condições favoráveis para a motivação e para o crescimento profissional por meio de incentivos vinculados aos resultados.

Segundo Marras (2001, p. 145) na perspectiva tradicional, que fica no nível operacional/tático, o treinamento "é o processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho".

O treinamento, dessa forma, tem como objetivo principal produzir mudanças no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um, com objetivo de capacitá-lo para o trabalho em cargo específico.

Nesse sentido o capital humano passa a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. São as pessoas que conduzem o negócio, produzem os produtos e prestam serviços de maneira eficaz. Para que isso aconteça, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento das pessoas. E por isso que as grandes redes de hotelaria investem bastante para ter um retorno rentável. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento seja na organização como nas pessoas que nela trabalham.

A participação de todos passou a ser estratégia central de ARH para se garantir a qualidade da produção. Daí a necessidade de o trabalhador "desenvolver o sentimento de permanecer à organização e de integrar aos seus objetivos" (CORRÊA, 2004, p. 15). Assim, todos precisam ser treinados e desenvolvidos para garantir a competitividade da empresa.

Contudo, o processo de treinamento e desenvolvimento tem por objetivo uma visão de elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar e agir em termos mais amplos, desenvolver as habilidades das pessoas, para que possam transmitir conceitos simultâneos, trabalhar as competências organizacionais e individuais para serem definidas de maneira clara e objetiva para compreensão de todos.

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passam por grandes transformações por todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, no atendimento às necessidades de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 1990 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências (FISCHER,1998).

Para Zarifian (2001) competência é a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, de ir além daquilo que foi estabelecido, de compreender e fazer-se compreender, assimilar novas situações no ambiente de trabalho e assumir responsabilidades sobre elas. O autor diferencia competências em uma organização da seguinte forma:

Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho; Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.

Para Dutra (2001, 2004), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). São as características pessoais que podem elevar o desempenho e a performance englobando as três sequências que se desenvolve em conjunto.

Segundo Fleury (2004), as dimensões da competência no processo de formulação das estratégias e agregar valor as organizações, segue a seguinte estruturação: - primeiro saber agir em tempo certo com visão sistêmica; - segundo saber mobilizar é entender e saber utilizar diferentes tipos de recursos é buscar parcerias e integrá-las ao negócio; - terceiro saber comunicar, conhecer as linguagens dos negócios e do mercado e também saber ouvir; - quarto saber aprender é criar cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos pela aprendizagem; - quinto saber comprometer-se é engajamento com os objetivos da organização; sexto saber assumir responsabilidades é saber avaliar as consequências da tomada de decisões, tanto no plano interno das empresas quanto no nível externo da sociedade; - sétimo e último ter visão estratégica que é conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Com os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexibilidade das organizações, a exigência do valor agregado dos produtos e serviços levaram as áreas na hotelaria a buscarem mais flexibilidade e uma resposta rápida para os resultados na organização.

A partir daí, as organizações passam a necessitar de pessoas mais capacitadas, com maior iniciativa e maior perfil diferenciado. Essa competência vem sendo desenvolvida acerca das mudanças que o mercado hoteleiro exige, um mercado dinâmico que integra vários setores da economia.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo



continuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações, profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Desse modo, as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-las. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Na empresa hoteleira o capital humano é a peça fundamental, e é dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa do hotel. A demanda é humana, e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano.

O trabalho desenvolvido dentro da empresa hoteleira atrai em virtude do seu dinamismo, ao contrário daquele exercício em atividades caracterizadas pela monotonia e pela produção em série. O trabalho hoteleiro, em quase todos os seus setores, proporciona às pessoas certa liberdade de ação, face à diversidade de situações que se apresentam. Essa atuação traz transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competência entregue à organização, assim agrega valor e atende as necessidades em melhorar o processo e introdução das tecnologias.

Através da educação e do treinamento podemos agregar mais valor às pessoas, tornando-as mais capazes e, com isso, aumentar a sua empregabilidade, e qualidade pessoal, pois resulta em um somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados, por meio da educação e treinamento.

### **3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa de campo foi realizada no Hotel *Radisson* na cidade de Aracaju, junto ao supervisor de Recursos Humanos da empresa, na tentativa de compreender acerca das competências dos colaboradores e das políticas de RH, em particular a de treinamento. Também se constituiu como objetivo verificar os incentivos e benefícios da empresa destinados aos colaboradores e como essas políticas impactam na satisfação e no desempenho profissional e organizacional. A recepção dos investigadores foi feita pela supervisora de RH, que prontamente conduziu a equipe de pesquisa para sala de treinamento da empresa, onde pôde-se observar a organização e logística do hotel, por meio da fala do entrevistado e do acesso a documentos.

A ATLANTICA HOTELS INTERNACIONAL teve início em 1997, com o objetivo de criar hotéis que atendam clientes em viagens de negócios, seguindo a filosofia de satisfazê-los com serviços e produtos de qualidade, a preços justos. É uma empresa de franquias e administração hoteleira, com exclusividade de manter marcas internacionalmente reconhecidas e de sucesso.

A *Atlântica Hotels* é a máster franqueadora das bandeiras internacionalmente reconhecidas como a marca conhecida internacionalmente, operando aproximadamente em trinta e sete países, com mais de quatro mil hotéis em todo mundo; com *Carlson Hotels Worldwide*, líder mundial na indústria da hospitalidade com operações hoteleiras e restaurantes e com a *Starwood hotels e resorts*, presentes em oitenta países.

A diversidade destas marcas proporciona ao consumidor um atendimento diferenciado para hóspedes acostumados de três a cinco estrelas, com foco no público executivo regional e internacional. Já é possível perceber a preocupação com qualificação profissional para dar conta da estratégia empresarial norteadora das ações do grupo.

A *Atlântica Hotels* internacional está sediada em Alphaville - Barueri-SP, onde centraliza todas as operações. Empresa considerada uma das líderes mundiais no segmento de hospedagem na categoria luxo e possui serviços diferenciados e pioneiros, fornecendo uma experiência autêntica e vibrante a seus hóspedes.

Todas as marcas buscam superar as expectativas dos clientes, conquistando através da excelência dos serviços prestados a sua fidelidade e seu retorno. Todos os apartamentos estão equipados com telefones, linha para fax e computador, controle de temperatura individual, TV cofre e frigobar.

O Hotel *Radisson Aracaju* teve início em 2009, está localizado na rua Dr. Bezerra de Menezes, na orla de Atalaia, sua origem vem da empresa americana *Carlson Hotels & Resorts*, que está presente em 73 países. É considerada uma das líderes mundiais no segmento de hospedagem na categoria luxo e possui serviços diferenciados e pioneiros, fornecendo uma experiência autêntica e vibrante a seus hóspedes.

O *Radisson* busca superar as expectativas dos clientes, conquistando por meio da excelência dos serviços prestados a sua fidelidade e seu retorno.

No decorrer da entrevista, constatou-se que um dos focos do RH da empresa visitada está em orientar gestores a atingir metas de produtividade, fortalecer e enfrentar mudanças exigidas pelo mercado, atrair e reter talentos, conseguindo o melhor resultado de suas equipes, criando e mantendo um clima interno equilibrado.

Outro ponto destacado refere-se ao fortalecimento da cultura organizacional, a qual apresenta a visão da competitividade e consequentemente criar por meio da oferta de bons produtos e bons serviços uma vantagem competitiva para o negócio.

Tais premissas ocorrem pelo profissionalismo perceptível nas políticas de recursos humanos referentes à execução e o monitoramento dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios e gestão de pessoal.

O treinamento na empresa *Radisson*, conforme declara a supervisora de RH da empresa, tem como objetivo capacitar os colaboradores para o desenvolvimento com eficiência das tarefas relativas a cada cargo e desenvolver novas habilidades e competências que contemplem o enriquecimento dos cargos em função da demanda do mercado. Outra premissa importante nessa política refere-se a desenvolver mudanças nos comportamentos dos colaboradores, levando-os a adquirirem as competências para tomarem atitudes de acordo com as necessidades, a fim de que as mesmas tornem-se as mais produtivas e inovadoras diante do novo cenário competitivo do mercado. Assim, o treinamento obtém resultados positivos e proporciona vantagens, identificando as necessidades da empresa.



Em se tratando do planejamento de recursos humanos, a empresa encontra-se numa fase em que desenvolve um processo contínuo e interativo, visando manter a organização e as pessoas como um conjunto integrado ao ambiente, onde sua relação com a estratégia organizacional se dá na medida em que o treinamento busca alinhar os objetivos da empresa com as expectativas das pessoas, proporcionando a eficácia, redução de custos e o aumento da produtividade da empresa, embora possa ser observado que o treinamento nem sempre será satisfatório tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Outra política de pessoas fundamental refere-se ao recrutamento, até pelo problema de mão de obra disponível no mercado para suprir as demandas da empresa. No caso, é uma atividade de responsabilidade do departamento de recursos humanos que tem como finalidade a captação interna ou externa de pessoas. É feito de acordo como planejamento de RH, em consonância com o planejamento empresarial orientado pelo negócio no ramo de hotelaria. Dessa forma, a empresa recruta em ambiente externo, interno através de banco de dados, bem como por indicação dos colaboradores da empresa em alguns setores que exigem urgência na contratação. Para os casos de indicação, é exigido que o candidato apresente experiência ou tenha o curso na área específica. Os demais setores mesmo com indicações têm um processo mais complexo, envolvendo outras técnicas mais específicas, para essas situações as exigências são maiores.

O processo de seleção de pessoas na empresa utiliza várias ferramentas, entre elas, é aplicada prova de conhecimento específico, psicotécnico, entrevista com a supervisora de RH, com supervisor do setor e com o Gerente Geral. O referido processo é realizado por uma equipe composta de: Gestor de pessoas, gerentes de linha e administradores dos processos de trabalho.

Fica evidente na fala do entrevistado que há uma relevância em aplicar todos os procedimentos do processo de seleção da empresa para que o candidato seja analisado pela gestora de Rh e pelos gerentes da rede, levando em consideração as aptidões do candidato, currículo e a necessidade da empresa. Considerando a questão dos talentos em vista as demandas postas pelo mercado, a empresa se preocupa sempre em treinar e desenvolver seus colaboradores para que as atitudes comportamentais e habilidades sejam trabalhadas, a fim de manter pessoas capacitadas e engajadas com a cultura que a empresa quer alcançar. Apesar desses processos os problemas na empresa ainda encontram-se nas pessoas que nem sempre estão motivados a conquistarem o mesmo objetivos.

Quando a questão é treinamento, foi possível perceber, ante a fala do entrevistado, que a empresa está sempre desenvolvendo políticas de treinamento para capacitar e também como forma de avaliação de desempenho, verificando que a forma como vem sendo estruturado vem atendendo as necessidades que são diagnosticadas, desde que os funcionários participem desse treinamento, apresentando uma logística, que vai desde a contratação dos funcionários que desenvolvem suas habilidades até o monitoramento de suas tarefas.

A empresa dispõe de treinamentos presenciais que são realizados com a presença dos colaboradores nas dependências do próprio hotel, onde os cursos presenciais abrangem programas específicos para esta metodologia (programa comportamentais, gestão de pessoas) assim como os cursos realizados pela TV AHI.

Os processos de treinamento utilizado na empresa são realizados em grupo, com vídeos, e é obrigatório, quando o colaborador ingressa na empresa fazer o treinamento YES I CAN, para conhecer o programa da empresa (suas normas, missão, valores, seus benefí-

20 | cios), e todos recebem um manual de colaborador para aprofundarem seus conhecimentos sobre a empresa. Os objetivos do treinamento estão voltados à capacitação com foco no desempenho, motivação e desenvolvimento das pessoas.

Nos mencionados treinamentos os colaboradores que participam recebem certificados, todos são avaliados para que na oportunidade de promoções ou até mesmo para indicá-los para o funcionário do bimestre, ele entra como um dos requisitos. Na verdade o treinamento e desenvolvimento são políticas que permitem a empresa formar seu banco de talentos.

Além da empregabilidade o treinamento oferece outros benefícios para a empresa e o colaborador como: harmonização do clima organizacional, aumento da produção com foco na qualidade, promoções, participação na política de distribuição de lucro, crescimento pessoal e profissional e oportunidade de vir a ser contratado por outra empresa.

### 3.1 EU VOU ALÉM

Trata-se de uma formação essencial para todos os colaboradores, o programa presencial eu vou além é a referencia da cultura de excelência em serviços do *Radisson*, sendo representado com o recebimento do pin eu vou além, que deve ser permanentemente utilizado nas dependências do hotel, formalizando a capacitação no programa e a conduta de excelência em serviço e atendimento.

A empresa desenvolve alguns programas, junto aos colaboradores e por meio do RH, que na verdade são também desenvolvidos em outros hotéis da rede. Aqui cabe o registro de como os mesmos funcionam no *Radisson* de Aracaju.

Um dos principais programas voltados para a capacitação refere-se ao **Yes I Can**, criado pela Atlantica Hotels internacional, que o mesmo é desenvolvido mensalmente no Hotel *Radisson*, para o engajamento dos novos colaboradores e educação continuada para os que já fazem parte do quadro de colaboradores da empresa. É ministrado pela supervisora, juntamente com a gerente de serviço.

O objetivo do programa é muito mais na linha de socialização dos colaboradores no que se refere ao conhecimento da missão, visão e os processos de trabalho da empresa alinhados a estratégia de negócios.

Outro programa é o **Plano de adequação & sucesso**, trata-se de um programa de plano de carreira da empresa que tem como objetivo identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento, no sentido de manter um banco de sucessores e talentos que possam suprir as necessidades da empresa. É uma forma, também, de retenção de pessoas.

Já o programa **HUMAN SIGMA** trata-se de uma metodologia que avalia o sucesso do negocio com base no engajamento de colaboradores e clientes. Baseado em pesquisas com colaboradores e clientes no mundo todo, a metodologia busca entender o melhor relacionamento entre eles e formas de aperfeiçoamento.

A principal referencia de resultado é o HUMAN SIGMA que mede o grau de engajamento de colaboradores e clientes, numa escala de 1 a 6. Na AHI estendido a todos os hotéis da rede inclusive ao *Radisson* de Aracaju, esta medida é feita pela pesquisa IESA e IESH, realizadas anualmente.

A **IESA** (Índice de Engajamento e Satisfação do Colaborador) refere-se a uma pesquisa de clima organizacional, que permite ao colaborador expressar suas opiniões sobre a empresa, revelando o seu nível de satisfação com relação à organização, no âmbito de relacionamento, comunicação, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento e condições de trabalho. É realizada anualmente com todos os colaboradores da AHI, utiliza questões para avaliar os principais fatores de satisfação e engajamento. O Índice de Engajamento e Satisfação do Hóspede Realizado anualmente, com os clientes da AHI, utiliza questão para avaliar os principais fatores de satisfação e engajamento dos mesmos.

Quanto à avaliação o **Teste de talentos** é uma ferramenta de avaliação de talentos pessoais que visam ajudar o colaborador a trabalhar os pontos fortes, ou seja, os seus talentos.

Em relação à Avaliação de desempenho, foi implantada nos setores de Rh, Recepção, A&B, Eventos, Reservas, depois nos setores Controladoria e Administrativo, é desenvolvida através do modelo 360°, onde cada funcionário é avaliado uns pelos outros, sendo depois avaliados pelos gerentes da rede.

A empresa todo ano usa o método para que os colaboradores uns avaliem os outros, os supervisores também os avaliam e são avaliados e a rede AHI também faz a avaliação por meio de um questionário, onde o colaborador avalia a empresa e seu chefe de linha. Então é passada uma senha para cada colaborador, para que só quem tenha acesso seja o gerente da rede AHI, e a duração do processo é de 30 dias.

Os benefícios oferecidos por conta dos resultados da avaliação de desempenho são legais, assistenciais, espontâneos e recreativos. Os incentivos para com os funcionários vão desde as recompensas financeiras, e não financeira remuneração variável, participação nos resultados alcançados, planos de benefícios anuais.

Sabendo-se que na remuneração funcional o foco é no cargo e a remuneração variável o foco é nas pessoas, essa empresa trabalha com a remuneração variável, com benefícios como plano de saúde, plano odontológico, descontos em diárias nos hotéis da rede, participação nos resultados da empresa, o que deixa claro que existe uma satisfação por parte dos colaboradores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é provar de modo evidente, a importância da qualificação de serviços dentro da hospitalidade, pois, é um valor que todos devem cultivar, de maneira que se antecipa às necessidades dos clientes. Sendo que a prática da boa hospedagem é um diferencial importante em relação ao desenvolvimento da hotelaria, pois ser hospitaleiro influencia diretamente na satisfação do cliente. Para isso, a qualidade é uma estratégia competitiva e está ligada à melhoria dos resultados e aumento dos lucros através da motivação.

Uma das políticas da hospitalidade é atrair e reter uma força de trabalho competente, que essa seja capaz de agradar ao cliente e que ele possa sair do estabelecimento com a sensação de ter vivido uma grande experiência. Para isso é necessário formar bons profissionais aptos a atender o cliente de maneira que esses se sintam satisfeitos, retornem, aumentando os lucros. Para isso a qualidade é uma estratégia competitiva e está ligada à melhoria dos resultados e aumento dos lucros através da motivação.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. Disponível em: <[http://bdtd.dce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2196](http://bdtd.dce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2196)>. Acesso em: 20 maio 2013.

CAMPOS, J. R. V. (Org.). **Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro**. Campinas-SP: Papyrus, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

\_\_\_\_\_. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2002.

COSTA, Stella Regina Reis da Costa. **Qualificação profissional em turismo como fator de competitividade do setor**. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/cadernoo/ojs/viewarticle.php?id=628&layout=abstract>>. Acesso em: 29 maio 2013.

CARVALHO, M. A. **Educação superior em hotelaria: um exercício de aproximação das Diretrizes Curriculares Brasileiras à realidade do mercado de trabalho em São Paulo**. Dissertação de Mestrado. ECA/USP, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A.L et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.S; FLEURY, T.L, RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Disponível em: <[http://www.conceptus.org/mate\\_disc/textos\\_pdf/contexto\\_historico.pdf](http://www.conceptus.org/mate_disc/textos_pdf/contexto_historico.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2013.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

---

**Recebido em:** 23 de julho de 2013

**Avaliado em:** 28 de julho de 2013

**Aceito em:** 2 de agosto de 2013

---

- 
- 1 Acadêmica em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: crisley-ts@hotmail.com
  - 2 Acadêmica em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: tate\_mlt@hotmail.com
  - 3 Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Especialista em Serviço Social pela Universidade Tiradentes (UNIT); Mestre em Administração de Planejamento e Recursos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora da Universidade Tiradentes, nas modalidades presencial na área de Gestão de Pessoas e a distância com a disciplina Metodologia Científica. Possui experiência em vídeo aula e tecnologias digitais. Atua na Pós-graduação Lato Sensu em cursos de Especialização. Facilitadora de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas modalidades da Gestão do Conhecimento e das Competências para instituições públicas e privadas. E-mail: maria\_balbina@unit.br

Este artigo foi elaborado na disciplina Administração de Recursos Humanos II do curso de Administração durante o semestre letivo 2013.1.